

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
PARA EL SERVICIO EN
ACTIVIDADES FÍSICAS O DEPORTIVAS**



EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

CONTENIDO



INTRODUCCIÓN 2

Contexto al que corresponde el modelo.

ANTECEDENTES 3

Modelos de gestión y su evolución.

MODELO DE GESTIÓN 6

Objetivo, propósito y su representación grafica.

COMPONENTES DEL MODELO 7

Estructura, planeación, liderazgo, procesos, documentación y usuarios.

OPERACIONALIDAD DEL MODELO 9

Comparación referencial interna, evaluación organizacional, definición del rumbo, análisis del impacto del modelo, áreas de oportunidad, acciones de mejora.

Orientaciones metodológicas.

PRINCIPIOS DEL MODELO 15

Principio sistemático, principio de interacción, principio de mejora continua, principio al usuario y principio del equilibrio estructural.

INTRODUCCIÓN



En la actualidad existen una gran variedad de modelos y sistemas de gestión de la calidad que presentan un esquema muy generalizado para impulsar el desarrollo desde una perspectiva empresarial para las micro, pequeñas, medianas y grandes organizaciones publicas o privadas, convirtiéndose en medios con métodos eficientes para el desarrollo y evolución de instituciones o empresas que desean mejorar sus procesos y procedimientos, así como otros aspectos que los llevan a posicionarse en los mercados como organizaciones vanguardistas en sus respectivas áreas.

El modelo de gestión de la calidad de las organizaciones que prestan servicios en actividades físicas y deportivas, es una herramienta estratégica que busca hacer mas eficiente la prestación de un servicio con altos niveles de calidad en el área de la actividad física y deportiva, a través de una serie de criterios propios de la especialidad, con una propuesta de mecanismos que buscan asegurar la calidad y a su vez dar solución para una adaptación a los cambios desafiantes que muestra un mundo globalizado.

El diseño de este modelo viene a ofrecer una propuesta que funcione de guía para el desarrollo de las organizaciones que apuestan por la calidad en los servicios de la actividad física y deporte, en un principio establece un equilibrio en la utilización de sus recursos económicos humanos y materiales con la estructura para la que fue diseñada desde tres ángulos diferentes su esquematización, su razón social y su infraestructura.

Además de fortalecer los procedimientos que lleven a la formación de los principales procesos con la aplicación y desarrollo de seis componentes que forman el proceso de mejora continua, que conlleve a la aplicación de la gestión de la calidad en las organizaciones que prestan los servicios en la actividad física y deporte con una propuesta de valor enfocada hacia la satisfacción del usuario.

ANTECEDENTES



Existen una gran cantidad de modelos de gestión que son utilizados como guía en el sector empresarial desde modelos locales, nacionales e internacionales proporcionan a las organizaciones una posibilidad de promover la calidad en los procesos y servicios de las entidades que pretenden posicionarse en los mercados de productos y servicios y al mismo tiempo estar a la vanguardia en sus respectivas áreas.

ISO una Organización Internacional de Normalización fundada en 1947 se ha dedicado a publicar mas de 19500 normas internacionales que abarcan aspectos de la tecnología y los negocios. Esta organización dentro de sus normas cuenta con la ISO 9001:2008 norma internacional que establece criterios para un sistema de gestión de la calidad, implementada por mas de un millón de empresas y organizaciones en mas de 170 países, esta sustentada por una serie de principios de gestión de la calidad, cuenta con un enfoque hacia el cliente, la motivación e implicación de la alta dirección promoviendo los procesos de mejora continua.

Otro de los modelos que a nivel internacional se destaca es el European Foundation for Quality Management (EFQM) conocido como la fundación europea para la gestión de la calidad sus inicios se remontan hacia 1988, es una herramienta para la gestión que aumentara la competitividad en la comunidad europea. Esta propuesta fomenta la cooperación, la colaboración e innovación a través de la estimulación de mejora continua, se encarga de evaluar el rendimiento integrando herramientas, procesos, procedimientos, enfocándose en las áreas que necesitan mas atención a través de un proceso de reflexión.

En México a nivel nacional se instituyo el premio nacional a la calidad (PNC) el cual fue creado en 1989 y a través del tiempo ha evolucionando distinguiéndose como un proceso de diagnostico y evaluación presentándose como Modelo Nacional para la Competitividad, el cual muestra una propuesta reflexiva que busca que la organización aproveche las oportunidades y responda a los retos de un entorno cambiante además de medir la evaluación del desempeño.

ANTECEDENTES



En el estado de Nuevo León su capital Monterrey se caracteriza por ser una zona industrial que demanda una alta calidad en sus productos y servicios además de existir una alta competitividad entre las organizaciones publicas y privadas obligando a los organismos a mejorar constantemente sus procesos. Desde 1960 se construyo el Centro de Productividad de Monterrey (CPM) precisamente con la intención de elevar la productividad preferentemente en la región noreste del país, el 10 de Noviembre de 1989 se instituyo el premio Nuevo León a la Calidad con la misión de fomentar una cultura de calidad y mejora continua reconociendo el esfuerzo de las organizaciones que implantan sistemas de calidad que cubren los criterios del Modelo, el cual ha evolucionado para convertirse en un Modelo para la Competitividad de las organizaciones Premio Nuevo León a la Competitividad (PNLC).

Estos modelos tienen un enfoque empresarial y algunos se adaptan a las necesidades de gestión de la calidad y competitividad de las

organizaciones que prestan servicios en actividades físicas y deportivas.

Ya específicamente en esta área de la actividad física y deporte apenas encontramos algunos modelos que hacen referencia a la gestión deportiva como el modelo sobre el concepto de gestión de marketing en los servicios de la actividad físico-deportiva presentado por Gronroos que muestra una forma sistemática de la gestión y el marketing del servicio, con una estructura de diversos aspectos de gestión de servicios e identifica una serie de procesos susceptibles a ser gestionados.

Por otra parte Bonnis Teruelo muestra un modelo de sistema de gestión de la calidad en los servicios de la actividad física y el deporte, que parte desde el centro dejando claro sobre cómo percibir las especificaciones en relación con las especificaciones comunicadas en una línea horizontal, mientras que en su plano vertical deja entre ver la relación que existe entre las prestaciones ofertadas con la integración de las necesidades del servicio.

ANTECEDENTES



Estos modelos incursionan en el área de la actividad física y deporte sin embargo existe la necesidad de evolucionar para integrar nuevos elementos que contribuyan a la gestión de la calidad y competitividad de las organizaciones que prestan servicios en actividades física y deportivas, por este motivo se realizó una exhaustiva investigación que duró tres años donde se aplicaron métodos teóricos de análisis documental, modelaciones, métodos empíricos como aplicación de encuestas, entrevistas, observación directa de campo, tormenta de ideas, racionalización de listado, utilización de matrices, análisis FODA y técnicas de validación para llegar a la concepción del Modelo de Gestión de la Calidad para las Organizaciones que prestan servicios en Actividades Físicas y Deportivas.

MODELO DE GESTIÓN

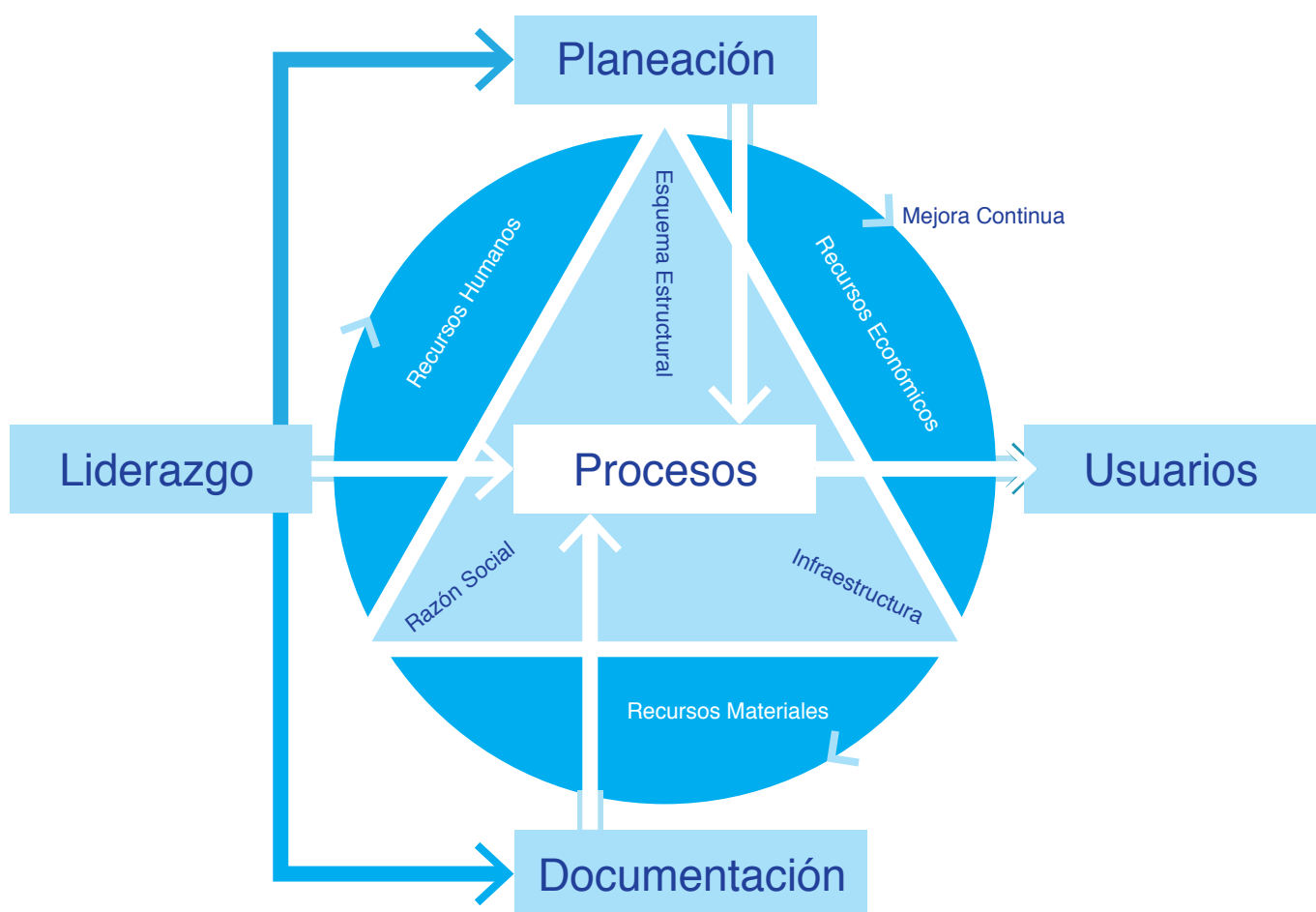


OBJETIVO

Es proporcionar una guía de criterios que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la calidad en una organización que presta servicios en actividades físicas y deportivas, con una orientación de mejora continua en sus procesos y procedimientos que beneficien al usuario.

PROPÓSITO

Contribuir a la gestión de la calidad en las organizaciones que carecen de un sistema de gestión que promueva la innovación y la mejora continua en sus servicios.



COMPONENTES DEL MODELO



Este modelo viene a ofrecer una propuesta que funcione de guía para el desarrollo de las organizaciones que apuestan por la calidad en los servicios de la actividad física y deporte ocupando de las necesidades propias con herramientas y mecanismos específicos que buscan el aseguramiento de los procesos y procedimientos encaminados hacia un ciclo de mejora continua que disminuya las diferencias existentes entre el nivel de desarrollo alcanzado por la organización y la baja calidad en la gestión de calidad de los servicios prestados, promoviendo una cultura organizacional impulsada por la alta dirección.

El modelo está compuesto por seis componentes de los cuales uno señala la parte estructural que sustenta una relación con los otros cinco que interactúan entre sí, cuyo objeto orientar guiando a través de la identificación de las particularidades específicas de cada entidad que lleven a la implementación de la gestión de la calidad hacia la prestación del servicio de actividades físicas y deportivas en un círculo de mejora continua para la organización.

Estos componentes a su vez cuentan con una guía de criterios y sub criterios que se orientan sobre cuestionamientos reflexivos que pretenden establecer lineamientos para el aseguramiento de la gestión de la calidad y la mejora continua en la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Es la forma en la que la organización que presta servicios en actividades físicas o deportivas se estructura y se representa acorde a su sistema de actividades en las que opera. Busca la armonía y equilibrio entre los recursos y la estructura con el fin de contribuir al alcance de las metas y los objetivos para los cuales fue diseñada. Además de garantizar la aplicación sistemática de metodologías favorables y criterios que busquen un alto desempeño organizacional enfocados hacia la mejora continua.

LIDERAZGO.

Se refiere a cómo pone en práctica el equipo directivo o gerencial un liderazgo participativo, que

COMPONENTES DEL MODELO



promueve el desarrollo de una cultura organizacional que permita fortalecer y proyectar la identidad de la organización. Además busca compromiso con una cultura de mejora continua orientada hacia los usuarios, por medio de procesos que lleven hacia la excelencia en la práctica de la actividad física y el deporte.

PLANEACIÓN.

Es la forma de cómo la organización realiza y plantea la planificación estratégica, táctica y operativa para el establecimiento del logro de objetivos, metas, proyectos, con programas y acciones a corto, mediano y largo plazo. Además considera su planeación operativa y cómo esta se despliega por toda la organización y estructura deportiva.

PROCESOS.

Se refiere a cómo la organización diseña, revisa, evalúa, controla y mejora los sistemas y procesos de gestión administrativa para cubrir los requerimientos necesarios en el desempeño de un servicio de calidad en la actividad física y el

deporte. Busca la identificación de los principales indicadores que fijan el nivel de eficiencia para implementar acciones que lleven a la organización alcanzar altos estándares de calidad.

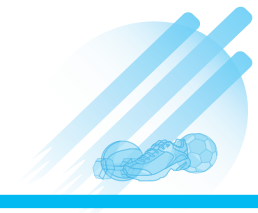
DOCUMENTACIÓN.

Busca que la entidad cuente con un sistema de gestión de documentos que evidencien como se controla, orienta y evalúa las diversas actividades que se desarrollan como parte del funcionamiento de la organización, así mismo como se resguarda o asegura la información.

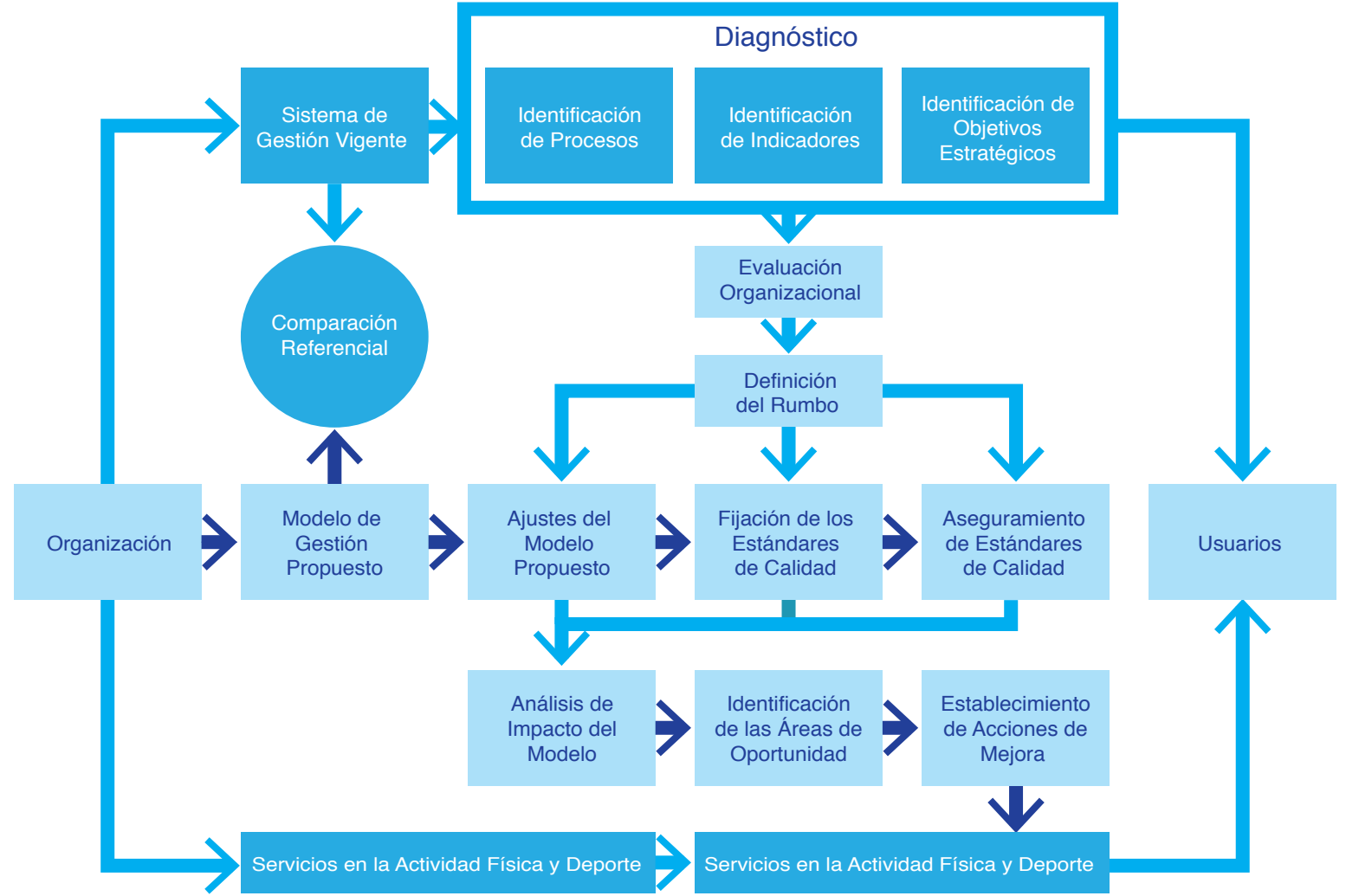
USUARIOS.

Criterio que se enfoca a cómo la organización adquiere un compromiso de mejora continua con los servicios que oferta además de cómo identifica a sus clientes potenciales, para satisfacer sus necesidades y expectativas. Así mismo cómo evalúa y analiza la información generada por los usuarios en cuanto a la percepción que tienen para buscar los medios que mejoren la relación entre el cliente y la organización.

OPERACIONALIDAD DEL MODELO



La transformación de la realidad de una organización que presta servicios en actividades físicas y deportivas, debe ser asumido también como un conjunto de acciones, distribuidas en etapas y enmarcadas en una estrategia de trabajo respetando las particularidades de la entidad, es un proceso de transformación a corto mediano y largo plazo ya que la maduración del modelo se estima que se alcanza en un periodo mínimo de tres años. La forma en que opera el modelo propuesto se desarrolla en el proceso de interacción de todos aquellos elementos que componen la gestión de la organización y de los servicios de las actividades físicas y deportivas que son ofertados por la misma y cuenta con seis pasos primordiales que pueden estar sujetos a cambios según sean las necesidades propias de la organización.



OPERACIONALIDAD DEL MODELO



La transformación de la realidad de una organización que presta servicios en actividades físicas y deportivas, debe ser asumido también como un conjunto de acciones, distribuidas en etapas y enmarcadas en una estrategia de trabajo respetando las particularidades de la entidad, es un proceso de transformación a corto mediano y largo plazo ya que la maduración del modelo se estima que se alcanza en un periodo mínimo de tres años. La forma en que opera el modelo propuesto se desarrolla en el proceso de interacción de todos aquellos elementos que componen la gestión de la organización y de los servicios de las actividades físicas y deportivas que son ofertados por la misma y cuenta con seis pasos primordiales que pueden estar sujetos a cambios según sean las necesidades propias de la organización.

1. COMPARACIÓN REFERENCIAL INTERNA.

Parte de una comparación entre el sistema de gestión vigente y los componentes del modelo propuesto, realizando un diagnóstico con la intención de identificar los procesos, indicadores y objetivos estratégicos para determinar los ajustes que sean

necesarios en la implementación operativa del mismo buscando una adaptación a las necesidades propias de la organización. Esto nos lleva en primer término a la identificación de tres aspectos importantes que tienen que ver con la calidad en el servicio:

Identificación de los principales procesos del sistema vigente.

Refiriéndonos a estos como el conjunto de actividades relacionadas con la gestión administrativa de la organización y aquellos procesos con enfoque hacia las actividad física y deporte que se desarrollan de forma ordenada y que dan como resultado la prestación de un servicio con un valor agregado. Cada organización cuenta con una serie de procesos que están relacionados entre sí, cuyo objetivo está dirigido a los usuarios de la organización.

Identificación de los principales indicadores.

La misión es buscar información con referencia a las mediciones tomadas por la organización para definir los estándares de calidad y la fijación indicadores a través de las metas de la organización, siendo una parte



OPERACIONALIDAD DEL MODELO

importante para la consecución de los objetivos estratégicos y la toma de decisiones.

Identificación de los objetivos estratégicos.

Es la detección del rumbo establecido del sistema gestión vigente encaminado hacia el cumplimiento de las metas, derivado de los proyectos dirigidos hacia los procesos claves que contribuyan al mejoramiento de los servicios de las organizaciones que prestan servicios en actividades físicas y deportivas.

2. EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

Etapa que nos permite evaluar la situación actual en la que se encuentra la organización identificando las principales áreas de oportunidad y brechas existentes entre el sistema de gestión vigente y el modelo de gestión de la calidad en los servicios de la actividad física y deporte.

3. DEFINICIÓN DEL RUMBO

Es la selección de los objetivos estratégicos a corto mediano y largo plazo acordes a las necesidades propias de la organización basado en

tres acciones importantes:

Los ajustes de los componentes del modelo propuesto en relación con las áreas de oportunidad, las brechas existentes y los objetivos estratégicos.

Fijación de los estándares relacionados con los objetivos estratégicos y los generados por los componentes del modelo propuesto.

Aseguramiento de los estándares de calidad a través de mecanismos de control que permitan monitorear periódicamente los indicadores del modelo de gestión.

4. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO.

Es la recolección y el análisis de la información generada por el modelo en un período determinado, el cual es fijado por la organización. Este paso permite comparar los resultados obtenidos del modelo, con los resultados generados antes de su implementación.

IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Es la detección de las principales áreas de oportunidad que nos permiten la fijación de proyectos y



OPERACIONALIDAD DEL MODELO

acciones que contribuyan a la maduración del modelo de gestión propuesto.

6. ESTABLECIMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORA.

Son las acciones que contribuyen al mejoramiento de los principales procesos y procedimientos resultantes de la implementación y maduración del modelo de gestión.

ORIENTACIONES METODOLOGICAS DE LA IMPLEMENTACION

El modelo de gestión de la calidad para las organizaciones que prestan servicios en actividades físicas y deportivas es una herramienta de gestión que sirve de base para las necesidades particulares de cada entidad que dese apoyarse en una guía para el desarrollo de sus procesos, procedimientos, cultura organizacional y proyectos de mejora continua con un enfoque de servicio al usuario.

Es necesario mencionar que la implementación del modelo requiere de orientaciones metodológicas que se deben tomar en cuenta en el proceso de adaptación puesto que a medida que se comprende el funcionamiento en la organización, el sistema de gestión madura

fortaleciendo las áreas de oportunidad en base a los criterios con los que cuenta este modelo.

1. Diagnóstico y evaluación.

Es la realización de un análisis de reconocimiento de la organización por medio de la aplicación de varias herramientas y la observación que permiten extraer información sobre el estado actual del sistema de gestión que opera, permite detectar los principales problemas y áreas de oportunidad.

Este diagnóstico se divide en cuatro partes:



OPERACIONALIDAD DEL MODELO

Aplicación de encuesta de diagnóstico.

Comparación referencial del modelo con el sistema de gestión existente.

Identificación de los parámetros de medición.

Análisis de los resultados.

2. Detección de las áreas de oportunidad.

Identificación y selección de las principales áreas de oportunidad a desarrollar en base al modelo propuesto.

3. Ajuste e implementación de los componentes.

Es la aplicación e integración de los componentes del modelo en el sistema de gestión existente basado en las necesidades propias de la organización.

4. Primera etapa de desarrollo.

Tiempo en el que se implementan, adaptan y desarrollan los criterios seleccionados que conforman los componentes del modelo en el sistema de gestión vigente.

5. Auditoría de campo.

Es la evaluación y supervisión metodológica de la integración de los componentes del modelo, que permita validar la efectividad en la operatividad del mismo y a su vez detectar las fallas generadas por la implementación o mal interpretación de los criterios que proporciona la guía del sistema de gestión.

6. Segunda etapa de desarrollo.

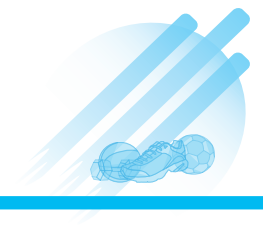
Es el tiempo que se le da a la maduración del modelo con ajustes generados por los hallazgos de la auditoría de campo.

7. Segunda auditoría de campo.

Evaluación y supervisión metodológica para la verificación de las correcciones hechas por los hallazgos generados en la primera auditoría, además de la obtención de información sobre la maduración del modelo.

8. Evaluación y resultados.

Es el análisis de los resultados generados por la implementación del modelo de gestión propuesto en la organización, donde se busca hacer



una valoración del impacto generado en relación con el sistema de gestión inicial contra el sistema de gestión que opera.

9. Aplicación de acciones de mejora.

Son las acciones a tomar de forma sistemática que permitirán dar solución a los conflictos generados en la implementación del modelo.

PRINCIPIOS DEL MODELO



PRINCIPIO SISTEMATICO.

Avala la forma en la que se debe de aplicar el modelo periódicamente en los intervalos que son requeridos por la organización dejando de lado los modismos que se pudieran generar por la alta dirección por contar con un sistema de gestión.

PRINCIPIO DE INTERACCIÓN.

Es la relación que muestra cada uno de los componentes en el accionar de la implementación del modelo de gestión donde se encuentran liadas cada una de las partes en la consecución del servicio de calidad al usuario.

PRINCIPIO DE LA MEJORA CONTINUA

Representa el ciclo la evolución constante del la organización y del modelo de gestión sobre las áreas de oportunidad resultantes de los diferentes procesos y procedimientos así como de la integración de los componentes durante la fase inicial, maduración y consolidación del modelo.

PRINCIPIO CON DEL ENFOQUE AL USUARIO.

Concibe al modelo como un sistema que fluye hacia la satisfacción del cliente a través de los mecanismos que le permiten a la organización identificar las necesidades del servicio interno y externo en la totalidad de su estructura.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO ESTRUCTURAL.

Guarda una estricta proporción de la relación que debe de existir entre la estructura de la organización, su razón de ser, la infraestructura, los recursos económicos, humanos y materias que conforman la parte dinámica y estática del funcionamiento de la organización.